

BUSINESS-PLANNING IN START-UPS: WISSENSCHAFTLICHE ERKENNTNISSE UND PRAKTISCHE ERFAHRUNGEN

Marc Gruber, Bert Elsenmüller, Florian Fischer, Michael Grampp

[Internationales Gewerbearchiv – Zeitschrift für Klein- und Mittelunternehmen,
4/2002, S. 217-237]

ODEON Center for Entrepreneurship
Kaulbachstr. 45 / III
D-80539 München
Germany

www.entrepreneurship.info

Oktober 2002

BUSINESS-PLANNING IN START-UPS: WISSENSCHAFTLICHE ERKENNTNISSE UND PRAKTISCHE ERFAHRUNGEN

A Einleitung

Mit der zunehmenden Verbreitung von Venture Capital in Europa in den vergangenen zehn Jahren¹ haben Business-Pläne im Rahmen der Finanzierung von jungen Unternehmen eine immer wichtigere Rolle eingenommen. Das gestiegene Interesse am Business-Planning in Start-ups dokumentiert sich in zahlreichen praxisorientierten Publikationen, die sich mit der Thematik häufig im Sinne von „how to“-Anleitungen auseinandersetzen.² Jedoch lässt sich noch immer ein Defizit an wissenschaftlich fundierten Veröffentlichungen zu dem für junge Unternehmen wichtigen Prozess des Business-Planning und insbesondere dem Business-Plan erkennen.

Vor diesem Hintergrund verfolgt der vorliegende Beitrag das Ziel, die zentralen Erkenntnisse des Business-Planning in Start-ups in übersichtlicher Weise zu strukturieren und zusammenzufassen sowie die langjährigen Erfahrungen aus unserer Gutachtertätigkeit bei Business-Plan-Wettbewerben in die aktuelle Diskussion einzubringen. Um die Forschungsarbeiten im Bereich Business-Planning in Start-ups zu systematisieren, wird ebenso ein Strukturierungsvorschlag für das junge Forschungsfeld unterbreitet.

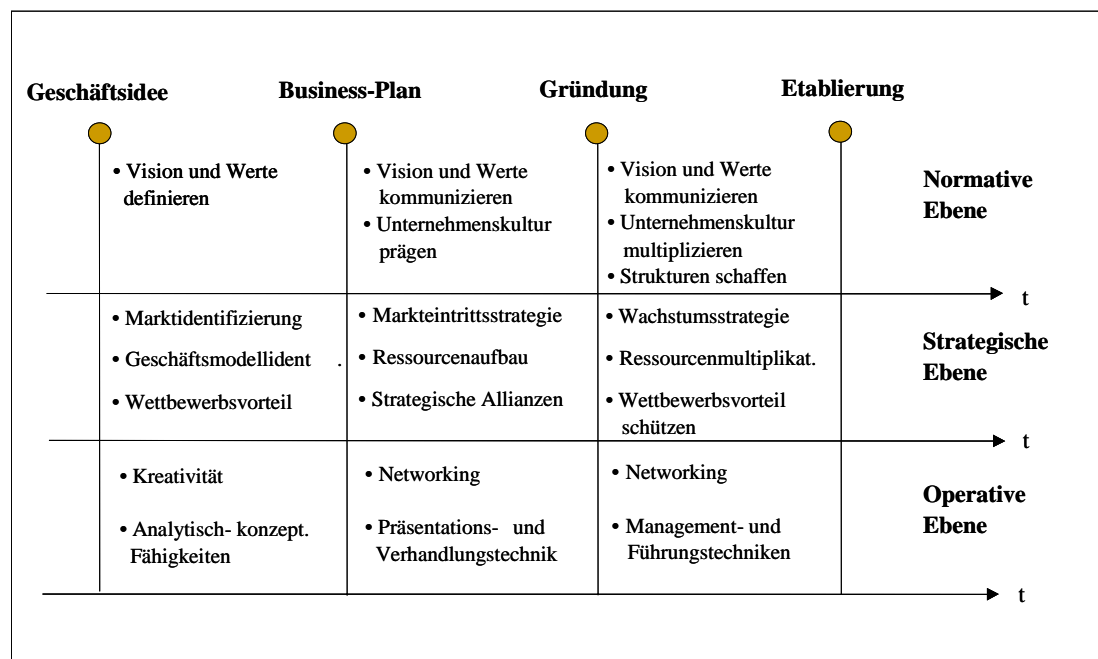
B Business-Planning und Unternehmensentwicklung

Der Prozess des Business-Planning beginnt mit den ersten Überlegungen zur Geschäftsidee und mündet mit zunehmender Reife des Gründungsprojekts in eine allgemeine Unternehmensplanung, wie sie aus der Betriebswirtschaftslehre bekannt ist.³ Mit der Erstellung des Business-Plans werden bereits zentrale Entscheidungen der jungen Unternehmensentwicklung vorweggenommen und zu erreichende Meilensteine definiert.⁴ Dies setzt voraus, dass bei der Erarbeitung des Business-Plans eine entwicklungsorientierte Perspektive eingenommen wird. Gleichfalls ist im Prozess des Business-Planning der Blick über den Business-Plan hinaus zu weiteren Planungsinhalten während der jungen Unternehmensent-

wicklung zu richten.

Abbildung 1 zeigt in diesem Zusammenhang ein Phasenmodell der frühen Unternehmensentwicklung,⁵ das die kritischen Erfolgsfaktoren für einzelne Phasen von der Geschäftsidee bis zur Etablierung auf normativer, strategischer und operativer Ebene⁶ zusammenfasst. Obwohl einzelne der aufgeführten Elemente nicht explizit im Business-Plan erwähnt werden, sind sie dennoch für die erfolgreiche Etablierung des Unternehmens wichtig und im Prozess des Business-Planning frühzeitig zu berücksichtigen. Venture Capital-Gesellschaften nehmen deshalb auch die Qualifikation des Gründerteams als Indikator für die Fähigkeit, den sukzessiven Transformationsprozess hin zu einem etablierten Unternehmen und die damit verbundenen - im Business-Plan teilweise nicht erwähnten - Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen.

Abb. 1: Der Wandel von Erfolgsfaktoren während der frühen Unternehmensentwicklung⁷



Normative, strategische und operative Erfolgsfaktoren ergänzen sich und führen erst in ihrem Zusammenspiel zu einer erfolgreichen Etablierung des Start-ups. Dabei spielen organisationale Lernprozesse und Prozesse des Wissensmanage-

ments eine zentrale Rolle, insbesondere wenn das tacite Wissen des Gründers für das Management-Team und die neu hinzustoßenden Mitarbeiter erschlossen werden soll. Ebenso sind Strukturen zu schaffen, die eine Arbeitsteilung gestatten und das Unternehmenswachstum unterstützen. Zu berücksichtigen gilt, dass in stark wachsenden Unternehmen die Dauer der einzelnen Entwicklungsphasen zeitlich komprimiert ist und sich die jeweiligen Erfolgsfaktoren daher mitunter sehr rasch verändern. Dieser Wandel von Erfolgsfaktoren während der frühen Unternehmensentwicklung verdeutlicht die bisweilen recht unterschiedlichen Anforderungen an das Business-Planning in Start-ups und unterstreicht das Erfordernis einer antizipativen Führung. Einen wesentlichen Beitrag leistet hierzu der Business-Plan.

C Der Business-Plan

Neben einer überzeugenden Produkt-/Dienstleistungsidee und einem erfolgversprechenden Team benötigen Unternehmensgründer eine klare Vorstellung, welche Unternehmensziele in welchen Zeiträumen mit welchen Maßnahmen und Mitteln erreicht werden sollen.⁸ Das geeignetste Instrument zur Darstellung dieser Aspekte ist der Business-Plan. In detaillierter Weise beschreibt er u.a. die Geschäftsidee, den relevanten Markt, das Marketingkonzept sowie die Personalplanung und die aufzuwendenden finanziellen Ressourcen. Damit ist der Business-Plan eines der wichtigsten Instrumente im Rahmen eines Gründungsvorhabens.⁹

Allerdings scheuen viele Gründer vor der Erstellung eines Business-Plans zurück, weil sie die damit verbundene Recherche- und Schreibarbeit als akademische Übung erachten, die sie von der aktiven Gründung ihres Unternehmens abhält.¹⁰ Bestätigt werden sie durch Erfolgsbeispiele von Unternehmen - darunter Reebok oder Pizza Hut -, die ohne Business-Plan gegründet wurden.¹¹ Ähnliche Ergebnisse lassen sich auch empirischen Studien entnehmen. So ermittelte z.B. Bhidé in einer Untersuchung von 100 rasch wachsenden Unternehmen aus der „Inc. 500“-Liste, dass 41% der Gründungen kein Business-Plan zugrunde lag.¹²

Wir stellen nicht in Abrede, dass es auch ohne Business-Plan möglich ist, ein erfolgreiches Unternehmen aufzubauen. Schließlich handelt es sich bei diesem

Dokument nur um einen ersten Schritt auf dem Weg zum Unternehmenserfolg, zahlreiche weitere - zum Teil unvorhersehbare - Herausforderungen folgen.¹³ In Anbetracht der Vielfalt und Komplexität der während der frühen Unternehmensentwicklung anfallenden Aufgaben (s. Abb. 1) erweist es sich jedoch als vorteilhaft, wenn die wesentlichen Grundlagen des Unternehmens und das weitere Vorgehen bei der Unternehmensgründung im Vorhinein analysiert und geplant wurden. So haben empirische Studien gezeigt, dass eine systematische Gründungsplanung die Erfolgsaussichten eines Start-ups erhöht.¹⁴ Allerdings sollten Gründer auch nicht einem „Planungsfetischismus“ verfallen, weil zu viel Reflexion und Planung z.B. in dynamischen High Tech-Branchen oder bei Internet-Geschäftsideen zum Verlust von „first mover advantages“ führen kann.¹⁵

I Funktionen des Business-Plans

Meist wenden sich Unternehmensgründer der Erstellung eines Business-Plans zu, wenn sie sich auf Investorensuche begeben und deshalb ihr Gründungsvorhaben nach außen darstellen müssen.¹⁶ Der Business-Plan und der umfassendere Prozess des Business-Planning erfüllen jedoch weitere wichtige Funktionen, die in der Literatur hinlänglich diskutiert werden, so dass sie im vorliegenden Beitrag nur erwähnt werden sollen. So dient der Business Plan vor allem als

- Leitlinie für die frühe Unternehmensentwicklung¹⁷,
- Bewährungsprobe für das Venture-Team¹⁸,
- Realitätscheck¹⁹ und
- „Selling document“ zur Außendarstellung des Unternehmens.²⁰

In erster Linie bereitet den Unternehmensgründern die Erstellung eines spezifischen Business-Plans für Investoren Schwierigkeiten, weshalb nun detaillierter auf die Anforderungen an einen Business-Plan aus Sicht von Kapitalgebern eingegangen wird.

II Der Business-Plan aus Sicht von Kapitalgebern

Unternehmensgründer können für die Finanzierung ihres Start-ups an unter-

schiedliche Kapitalgeber herantreten, wobei während der frühen Unternehmensentwicklung noch häufig das eigene Kapital bzw. das Kapital von Verwandten oder Bekannten eingesetzt oder auf Bankkredite bzw. auch Förderprogramme zurückgegriffen wird.²¹ Jene Start-ups, die sich durch ein ausgeprägtes Wachstums- und Renditepotenzial auszeichnen, können in Erwägung ziehen, sich um Wagniskapital bei Business Angels oder Venture Capital-Gesellschaften zu bewerben.²² Aus Sicht dieser Kapitalgeber hat ein Business-Plan spezifischen Anforderungen zu genügen, damit ein Gründungsvorhaben als finanzierungswürdig erscheint.

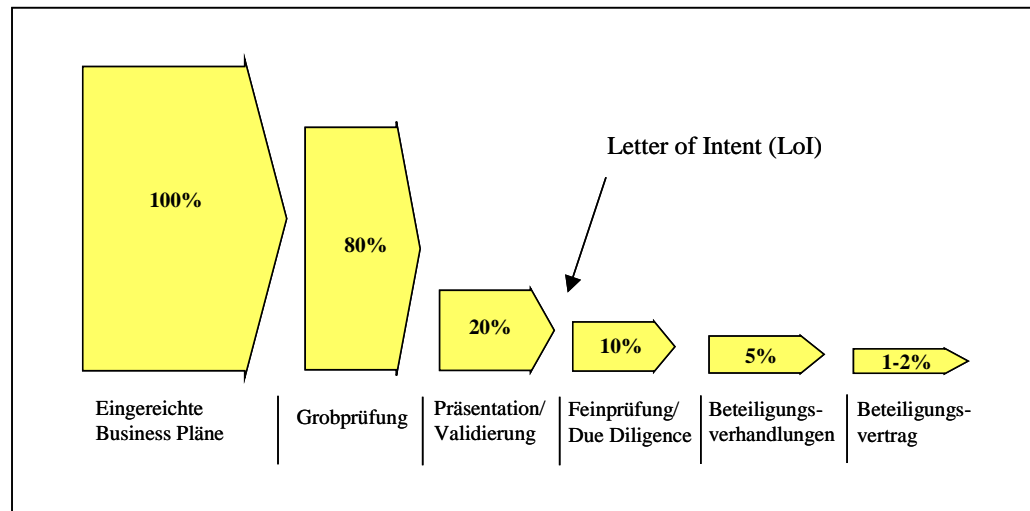
Folgt man in diesem Zusammenhang einer auf der Principal-Agent-Theorie fußenden Argumentationsweise, so übernimmt der Business-Plan die Aufgabe, die zwischen Kapitalgeber und Gründungsteam bestehende Informationsasymmetrie (hidden characteristics, hidden action, hidden information) zumindest teilweise auszugleichen.²³ Als Prinzipal ist der Investor von den Handlungen des Gründungsteams (Agents) abhängig, wobei weder eine vollständige Übereinstimmung der Interessen angenommen werden kann, noch eine komplette Überwachung des Agents durch den Prinzipal möglich ist. Deshalb könnte der Agent die herrschende Informationsasymmetrie zur Maximierung des eigenen Vorteils auf Kosten des Prinzipals nutzen. Der Business-Plan baut dieses Informationsgefälle zum Teil ab, indem er den Prinzipal systematisch über die geplanten Maßnahmen zur Steigerung des Unternehmenswertes informiert und rational nachvollziehbare Begründungen für diese Maßnahmen liefert. Auf diese Weise wird das vom Prinzipal wahrgenommene Risiko reduziert und damit einhergehend auch die bei der Diskontierung zukünftiger Zahlungsströme zugrunde gelegte Risikoprämie.

Dennoch bleiben Investitionen in junge Unternehmen mit erheblichem Risiko behaftet. So zeigen langjährige Erfahrungswerte von Venture Capital-Gesellschaften, dass rund 30% der getätigten Investments aufgrund ausbleibenden Erfolgs als Totalverluste verbucht werden müssen und etwa die Hälfte aller Beteiligungen als sog. „living dead“ bei ihrer Veräußerung nur geringe Renditen erzielen. Lediglich rund 20% der Beteiligungen können die in sie gesetzten Renditeerwartungen erfüllen bzw. übertreffen.²⁴ Mit dem Wissen, dass trotz sorgfältiger Auswahl der Investitionsobjekte und trotz zum Teil intensiver Betreuung der Portfoliounternehmen lediglich bei einem geringem Anteil von Unternehmen der prognosti-

zierte Erfolg eintreten wird, nehmen Venture Capital-Gesellschaften ex ante hauptsächlich jene Projekte in die engere Auswahl, die im Erfolgsfall eine Verzehnfachung des Beteiligungswerts während der Investitionszeit von rund fünf Jahren erwarten lassen. Dies entspricht einer durchschnittlichen Rendite von 58% p.a. für das Investment.²⁵ Auch Business Angels, die v.a. ihr privates Vermögen in sehr frühe Phasen von Gründungsprojekten investieren, hegen aufgrund des inhärenten Risikos Renditeerwartungen von 42% p.a. über eine Beteiligungszeit von bis zu zehn Jahren.²⁶ Für eine Finanzierung durch Wagniskapital kommen daher in der Regel nur Start-ups mit einem großen Wachstums- und Renditepotenzial in Frage.

Bei der Begutachtung des Business-Plans konzentrieren sich Wagniskapitalgeber deshalb in erster Linie auf jene Indikatoren, die das Wachstums- und Renditepotenzial des Unternehmens erkennen lassen, und jene, die auf eine erfolgreiche Realisierbarkeit des Projekts hinweisen, also vor allem die Qualität des Gründerteams, das Geschäftsmodell, den Wettbewerbsvorteil und das Marktpotenzial des Angebots.²⁷ Den deutlichsten Hinweis auf das Wachstums- und Renditepotenzial geben Marktprognosen und Planungsrechnungen.

Mit der Erstellung eines Business-Plans ist lediglich eine der ersten Hürden auf dem Weg zur Unternehmensgründung genommen. Mit der Einreichung des Business-Plans beginnt eine mehrstufige Due Diligence des Projekts, die u.a. eine persönliche Vorstellung des Gründungsteams sowie eine Präsentation des Business-Plans beinhaltet. Im Rahmen dieser Prüfungen werden ggf. externe Experten zur Begutachtung des Projekts herbeigezogen.²⁸ Erfahrungswerte von Venture Capital-Gesellschaften zeigen in diesem Zusammenhang, dass nur rund ein bis zwei Prozent aller eingereichten Business-Pläne zu einer Finanzierung führen (vgl. Abb. 2). Dass zunächst vor allem der Executive Summary eine zentrale Bedeutung für die Einschätzung des Business-Plans zukommt, zeigt sich nicht zuletzt daran, dass auf eine erste Begutachtung des Plans durchschnittlich weniger als sechs Minuten verwendet werden.²⁹

Abb. 2: Der Selektionsprozess von Venture Capital-Firmen³⁰

D Die Erstellung des Business-Plans

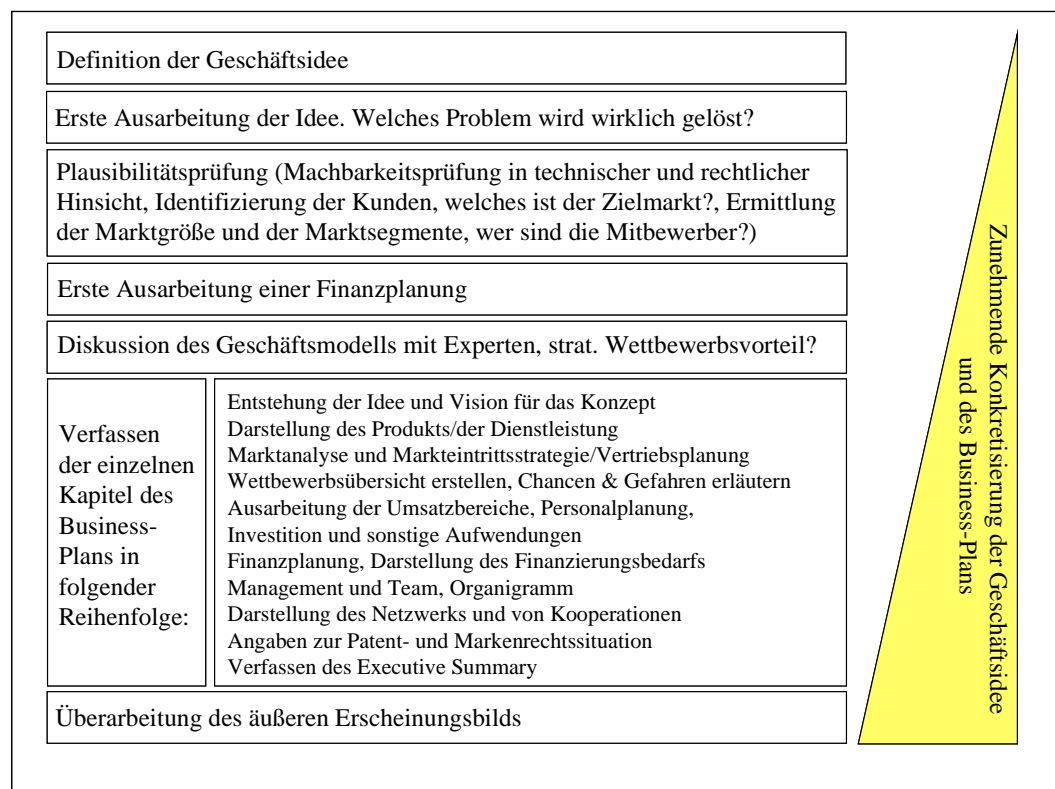
Im Prozess des Business-Planning stellt die Erarbeitung des Business-Plans eine wichtige Etappe dar. Seine Entwicklung ist nicht als geradlinig, sequentiell ablaufender Prozess, sondern als Planungsprozess mit iterativem Charakter zu verstehen. Insbesondere muss für gewöhnlich das Geschäftsmodell mehrfach - teilweise substantiell - modifiziert werden, wenn den Gründern neue Informationen zufließen oder neue Erkenntnisse gewonnen werden.³¹

Ebenso lässt sich eine Wechselwirkung zwischen der Zusammensetzung des planenden Teams und der Häufigkeit sowie dem Charakter der vorgenommenen Modifikationen beobachten. So wird die Unternehmensidee nicht selten von Technikern generiert, die eine neuentwickelte Technologie kommerzialisieren möchten. Aufgrund ihres technischen Hintergrunds legen sie bei der Erarbeitung des Plans jedoch häufig zu starken Wert auf technische Aspekte und erkennen erst später, dass für die Kommerzialisierung eine ausgeprägte marktorientierte Perspektive erforderlich ist, die den Kundennutzen betont.³² Gleichfalls ist in zahlreichen Fällen festzustellen, dass diese Teams mehrere, oft inkompatible Geschäftsmodelle parallel verfolgen, um eine größere Anzahl von Produkt-/Marktfeldern gleichzeitig bearbeiten zu können. Wird ein solches Team zu einem späteren Zeitpunkt um Kaufleute ergänzt, lösen die abweichenden Betrachtungsweisen und Denkmodelle der neuen Teammitglieder fast zwangsläufig Planungsmodifikationen aus. Meist erfolgt eine Fokussierung auf ein Geschäftsmodell und

wenige, zeitlich versetzt zu penetrierende Marktsegmente. Kombiniert man beispielsweise technologiegetriebene Gründerteams mit Studenten der Betriebswirtschaft - wie dies an manchen Universitäten erfolgt³³ -, lässt sich sehr schnell eine Straffung und Präzisierung der Pläne feststellen, Kunden- und markt-orientierte Überlegungen beginnen den Plan stärker zu bestimmen, die Finanzplanung wird präziser.

Obwohl sich das Gründerteam in diesem Prozess teilweise mit schlecht prognostizierbaren Herausforderungen befassen muss und der Ablauf wie gesehen am ehesten als Prozess einer iterativen qualitativen Verbesserung des Plans zu sehen ist, lassen sich dennoch einige Empfehlungen für ein erfolgreiches Vorgehen bei der Erarbeitung eines Business-Plans geben (vgl. Abb.3).

Abb. 3: Die Erarbeitung des Business-Plans im Überblick



E Die Kerninhalte eines Business-Plans

Checklisten zu den Inhalten von Business Plänen sind weit verbreitet und empfehlen in der Regel, folgende Kapitel in den Plan einzubinden: Executive Summary, Geschäftsidee - Herkunft und Vision, Produkt/Dienstleistung, Markt-

und Wettbewerbsanalyse, Marketing und Vertrieb, Gründungsteam und Organisation, Netzwerk und strategische Partnerschaften, Chancen und Risiken, Finanzplanung und Finanzierung sowie einen Anhang mit Informationen, die für das unmittelbare Verständnis des Textteils nicht notwendig sind.³⁴

Obgleich diese Checklisten zur Wahrung der Systematik und der Vollständigkeit eines Business-Plans nützlich sind, wohnt ihnen die Problematik inne, dass die Gründer nicht nur einer spezifischen Anpassung des Plans an die Unternehmenssituation zu wenig Aufmerksamkeit schenken, sondern gleichfalls der Analyse und Ausgestaltung der zentralen Erfolgsgrundlagen eines jungen Unternehmens vergleichsweise weniger Zeit widmen. Nachfolgend wird daher auf eine checklistenartige Darstellung der Inhalte eines Business-Plans verzichtet und vielmehr auf die für den Start-up-Erfolg besonders bedeutsamen Bereiche (I) Geschäftsmodell und strategischer Wettbewerbsvorteil, (II) Markt und Markteintritt, (III) Produkt und Dienstleistung sowie (IV) Gründungsteam eingegangen.

I Geschäftsmodell und strategischer Wettbewerbsvorteil

Obwohl es sich beim Terminus „Geschäftsmodell“ um einen auch in der Praxis relativ häufig verwendeten Begriff handelt, bestehen vielfach keine klaren Vorstellungen darüber, was er umfasst. Aufbauend auf dem Gedankengut des ressourcenorientierten Ansatzes, der Transaktionskostentheorie, der Theorie zu strategischen Netzwerken und dem Schumpeterschen Innovationsverständnis definieren Amit/Zott (2001) ein Geschäftsmodell wie folgt: „A business model depicts the content, structure, and governance of transactions designed so as to create value through the exploitation of business opportunities.“³⁵ Die Erarbeitung eines Geschäftsmodells durch die Gründer schließt deshalb die Ausgestaltung der Wertschöpfungskette (u.a. make-or-buy-Entscheid)³⁶ ebenso mit ein wie Fragen über die Wettbewerbsstrategie, die Skalierbarkeit der gewählten Transaktionsstruktur, die eingesetzten Ressourcen, die Kostenstruktur, das Gewinnpotenzial sowie das anvisierte Marktsegment.³⁷ Im Rahmen des Business-Plans kommt dem Geschäftsmodell damit ein integrativer Charakter zu.

Aufgrund der in jüngerer Vergangenheit z.T. mit starken Mängeln behafteten Geschäftsmodelle legen Investoren heute besonderes Augenmerk auf die Fähig-

keit eines Geschäftsmodells, tatsächlich auch Wert zu schaffen und verlangen deshalb nicht selten ein „proof of concept“ von den Gründern, das auch die Funktionstüchtigkeit des Produkt-/Dienstleistungsangebots und den Kundennutzen umfasst. Eine nachhaltige Wertgenerierung wird nur möglich sein, wenn das Geschäftsmodell geschützte bzw. verteidigbare Wettbewerbsvorteile beinhaltet, die für den Kaufentscheid des Kunden anhaltend bedeutsam sind, oder das junge Unternehmen über besondere dynamische Fähigkeiten („dynamic capabilities“)³⁸ verfügt, die ihm die Generierung von immer wieder neuen Wettbewerbsvorteilen im Zeitablauf gestatten. Die strategische Bedeutung von Ressourcen beruht dabei vor allem auf ihrem wertschaffenden Charakter sowie ihrer Einzigartigkeit bzw. Seltenheit, die eine heterogene Verteilung der Ressourcen unter den Wettbewerbern voraussetzt.³⁹ Zur nachhaltigen Sicherung des Ressourcenwerts gewinnen deshalb jene Aspekte für die Unternehmensgründer an Bedeutung, die es gestatten, die Heterogenität der Ressourcenausstattung zwischen den Wettbewerbern aufrecht zu erhalten (z.B. Patente oder sonstige Schutzrechte)⁴⁰. Begünstigt wird dies bereits durch den Umstand, dass der Ausgestaltung und Entwicklung der Ressourcenbasis meist komplexe Vorgänge zugrunde liegen, die häufig auch intensive Lernvorgänge voraussetzen. Die Intransparenz, Dauer, kausale Ambiguität bzw. auch Historizität dieser Prozesse schützen die Ressourcenbasis zu einem gewissen Grad vor Imitation.⁴¹ Strategisch wichtige Ressourcen lassen sich deshalb meist auch nicht über Faktormärkte beschaffen. Falls sie doch erhältlich sein sollten, dann spiegeln die Marktpreise bei vollkommener Information der Marktteilnehmer die strategische Wichtigkeit der Ressource bereits wider.⁴²

II Markt und Markteintritt

Eine der wichtigsten Entscheidungen, die Unternehmensgründer treffen müssen, ist die auf einer Marktanalyse basierende Festlegung der Zielkunden. Wegleitend hierfür sind sowohl Überlegungen zur Segmentierung des Markts als auch zur Positionierung des Angebots relativ zum Wettbewerb. Als entscheidungsrelevante Kriterien für die Auswahl des Zielsegments lassen sich dabei neben der Marktgröße auch die Erreichbarkeit des Segments (Eintrittsbarrieren etc.) und die Wertschätzung des Angebots durch die Kunden heranziehen.⁴³ Potenzielle Investoren

sind dabei zu überzeugen, dass das neue Angebot nachgefragt werden wird („proof of market“). Dies bedeutet auch, dass ein von den Zielkunden als solches erkanntes Bedürfnis vorliegen muss und sie zugleich über die Kaufkraft verfügen, dieses Bedürfnis zu befriedigen. Fehlerhafte oder unsaubere Definitionen der Zielkunden führen fast zwangsläufig zur Generierung irrelevanter Marktdaten sowie zur Entwicklung einer ihre Ziele verfehlenden Marketingstrategie. Eine sorgfältige Marktsegmentierung ist eine zwingende Voraussetzung für die Entwicklung einer zielgruppenorientierten Marketingstrategie und eines differenzierten Marketing-Mix.

Die mit Blick auf den Zielkunden zu erarbeitende Marketing-Strategie zeigt neben dem Positionierungsentscheid im wesentlichen auf, welche Strategie zum Markteintritt, zum Vertrieb und zur Kundenbindung gewählt wird. Beispielsweise kann der Markteintritt gestaffelt erfolgen, indem zunächst nur ausgewählte Käufergruppen aus bestimmten Regionen beliefert werden und der Vertrieb sukzessive ausgeweitet wird. Moore empfiehlt in diesem Zusammenhang zunächst eine Marktnische zu bearbeiten, in der das junge Unternehmen eine dominante Stellung einnehmen kann, um die starke Nischenposition als Brückenkopf für die Eroberung weiterer Märkte zu nutzen.⁴⁴

III Produkt und Dienstleistung

Wie bereits angedeutet wurde, begehen technisch geprägte Teams häufig den Fehler, marktorientierte Fragestellungen nicht frühzeitig in ihre Überlegungen zum Business-Plan und besonders zur Produkt-/Dienstleistungsgestaltung einzubinden. Vor allem bildet die Analyse der Zielkunden einen unverzichtbaren Bestandteil für die Festlegung der konkreten Produkteigenschaften und die - möglichst quantifizierbare - Darstellung des Kundennutzens im Business-Plan.

Für die systematische Gestaltung des Produkt-/Dienstleistungsangebots empfiehlt sich daher eine differenzierte Analyse der Probleme des Kunden, um darauf aufbauend ein Leistungssystem entwerfen zu können.⁴⁵ Kaufentscheidende Faktoren wie Preis, Qualität, Image/Marke und Funktionalität sind zu analysieren.⁴⁶ Die Bedeutung von Serviceleistungen wie Wartung und Beratung innerhalb des Marktsegments gewährt ebenso Aufschluss über das Erwartungsprofil des

Kunden. Während versierte Kunden - in der Terminologie von Rogers z.B. die Innovatoren⁴⁷ - mitunter bereit sind, ein teilweise noch unausgereiftes Produkt zu erwerben, sollte das komplette Produkt- und Dienstleistungsangebot spätestens dann vorliegen, wenn der Eintritt in den Hauptmarkt erfolgt.⁴⁸

Neben einer Erläuterung des Kundennutzens ist bei der Beschreibung des Angebots darzulegen, welche Unterschiede zu gegenwärtigen Angeboten existieren und in wie weit die neue Geschäftsidee auf einer Innovation basiert. Dies gilt insbesondere, wenn durch das neue Produkt ein existierendes Produkt verdrängt werden soll. Um die Überlegenheit des neuen Angebots und damit seinen Wettbewerbsvorteil darzustellen, empfiehlt sich, die Vor- und Nachteile der gesamten Angebotspalette aus der Sicht des Kunden zu vergleichen. Dabei ist für Investoren vor allem von Interesse, wie nachhaltig der Wettbewerbsvorteil ist bzw. wie rasch er von den Mitbewerbern erodiert werden kann.

IV Gründungsteam

Sowohl in der Praxis als auch in der betriebswirtschaftlichen Wissenschaft herrscht weitestgehend Einigkeit darüber, dass der Erfolg von Start-ups in besonderem Maße von der Qualifikation des Gründungsteams beeinflusst wird.⁴⁹ Während die Geschäftsidee häufig noch von einer einzelnen Person detailliert ausgearbeitet werden kann, sind die vielfältigen Anforderungen in der Frühphase der Unternehmensentwicklung meist nur von einem mehrköpfigen, sich in seinen Fähigkeiten ergänzenden Team zu bewältigen. Üblicherweise sind daher Teamgründungen erfolgreicher als Einzelgründungen,⁵⁰ weshalb Venture Capital-Firmen bei der Selektion erfolgsversprechender Projekte besonders auf die Zusammensetzung der Gründungsteams achten.⁵¹

Aus Sicht eines Finanzinvestors weisen Managementteams die gleichen Eigenschaften auf wie Erfahrungsgüter, weil der Investor die tatsächliche Qualität des Managementteams - seine Kreativität, Innovationsfähigkeit und Umsetzungsstärke - erst ex post beurteilen kann. Analog zu Nachfragern von Gütern, die vor allem durch „experience properties“ gekennzeichnet sind, orientieren sich Investoren bei der Qualitätsbeurteilung des Managementteams primär an Indikatoren.⁵²

Einer der am häufigsten in die Investitionsentscheidung einbezogenen Qualitätsindikatoren ist der „Track record“ des Teams. Hierbei schließt der Investor aus historischen Erfolgen der Teammitglieder auf die zukünftigen Erfolgschancen. Gründungsteams sollten deshalb bei der Darstellung der Managementqualifikationen jene Aspekte betonen, die für die erfolgreiche Realisierung des Vorhabens von besonderer Bedeutung sind. Hat das Unternehmerteam in der Vergangenheit bereits zusammengearbeitet, sollte dies hervorgehoben werden. Sind einzelne Positionen im Managementteam noch vakant, ist darzulegen, wann diese besetzt werden sollen und welchen Anforderungsprofilen die neuen Teammitglieder zu genügen haben. Darüber hinaus wirkt sich positiv auf die Beurteilung des Teams aus, wenn bereits ein kompetenter Beirat/Aufsichtsrat existiert bzw. auch wichtige externe Berater in das Projekt eingebunden wurden, weil nur die wenigsten Teams über alle notwendigen Erfahrungen und Qualifikationen für eine Unternehmensgründung verfügen.

F Erfahrungen mit Business Plänen

Wie unsere Erfahrungen bei der Begutachtung von mehr als 500 Business Plänen zeigen, begehen Unternehmensgründer gewöhnlich sehr ähnliche Fehler, wenn sie ihren Business Plan verfassen. Zum Teil resultieren diese Fehler aus einer unklaren Vorstellung von der zu verfolgenden Geschäftsidee und erfordern daher gründlichere Nachbesserungsarbeit. Teilweise handelt es sich jedoch auch um Fehler, die aus Unachtsamkeit bzw. auch Unwissenheit geschehen, weshalb sie relativ rasch behoben werden können. Abgesehen von den bereits erwähnten Mankos lassen sich die folgenden Fehler im Prozess des Business Planning häufiger beobachten:

Fehlender Fokus der Geschäftsidee

Viele Gründer sind von ihrer Idee so begeistert, dass sie unterschiedlichste Anwendungsfelder und Märkte bereits in den ersten Monaten des Unternehmens bearbeiten wollen. Obwohl sich die Geschäftsidee prinzipiell vielleicht für die verschiedenen Anwendungsfelder und Märkte eignen kann, besteht in einem solchen Vorgehen die Gefahr, dass sich das Unternehmen überfordert und in keinen der anvisierten Märkte erfolgreich eintreten kann.⁵³

Zu geringe Betonung des Unternehmenswachstums und der Profitabilität

Obwohl es für das Gründungsteam offensichtlich sein müsste, dass Investoren ein Venture vor allem unter dem Gesichtspunkt des Unternehmenswachstums und der Ertragsmöglichkeiten begutachten, werden diese Aspekte in vielen Business Plänen nicht in genügender Ausführlichkeit behandelt.⁵⁴

Fehlende Dokumentation

Unternehmensgründer begehen auch häufig den Fehler, elementare Einzelaussagen nicht mit Quellen zu belegen und persönliche Einschätzungen und Annahmen nicht deutlich zu kennzeichnen. Ein Vergleich mehrerer Quellen hilft, die Zuverlässigkeit der präsentierten Daten zu prüfen.

Unrealistische Prognosen und unsachliche Aussagen

Um die Geschäftsidee möglichst überzeugend zu präsentieren und die Chancen für eine Finanzierung zu erhöhen, werden im Business Plan vielfach zu optimistische Annahmen über das Wachstum oder die benötigte Zeit zum Break-even getroffen. Auch werden mit Blick auf die Finanzierungschancen häufig die Kapitalbedürfnisse zu tief angesetzt. Beides zeugt aus Sicht der Investoren jedoch davon, dass es dem Gründungsteam schwer fällt, realistische Annahmen zu treffen.⁵⁵

Vertuschen von Risiken und Defiziten

Häufig begehen Unternehmensgründer den Fehler, Risiken und Defizite nicht offen im Business Plan anzusprechen. Ähnlich wie bei unrealistischen Prognosen führt dies dazu, dass Investoren an der Qualifikation des Gründerteams zweifeln, vor allem wenn sie im Rahmen eines detaillierten Evaluationsprozesses (Due Diligence) auf die verschwiegenen bzw. nicht erkannten Sachverhalte stoßen. Bestehende Risiken oder Defizite sollten daher offen angesprochen werden.

G Das Forschungsfeld Business-Planning

Wie in den voranstehenden Ausführungen zum Ausdruck kam, ist das Business-Planning in Start-ups ein sehr umfassender Bereich, der Praktiker wie Forscher

gleichermaßen herausfordert. Dieses für Unternehmensgründungen wichtige Feld steht allerdings erst am Anfang seiner Erforschung. Bislang liegen nur wenige empirisch gesicherte Erkenntnisse vor.

Nachfolgend unterbreiten wir daher einen Vorschlag für die Strukturierung des Forschungsfelds „Business-Planning in Start-ups“, die zu einer wissenschaftlichen Fundierung dieses Fachbereichs beitragen soll, indem sie eine systematische Forschung sowie gezielte Wissensakkumulation erleichtert. Zur systematischen Durchdringung des Bereichs erweist es sich dabei zunächst als vorteilhaft, Fragen zum Prozess des Business-Planning von Fragen zu den Inhalten des Business-Planning abzugrenzen, wie es beispielsweise auch in den verwandten Forschungen zum strategischen Management vollzogen wird.⁵⁶ Während bei Untersuchungen zum Prozess des Business-Planning vor allem der Frage nachgegangen werden sollte, wie der Prozess und die damit verbundenen Handlungsabläufe optimal ausgestaltet werden können, um eine erfolgreiche Etablierung des neuen Unternehmens am Markt zu ermöglichen, zielen Untersuchungen zu den Inhalten des Business-Planning hauptsächlich darauf ab, die relevanten Planungsinhalte, deren Herleitung und kontextuelle Verankerung zu ergründen.

I Prozessorientierte Sicht des Business-Planning

Der Prozess des Business-Planning bei Start-ups beginnt wie schon festgestellt wurde mit den ersten Überlegungen zur Geschäftsidee und geht mit wachsendem Reifegrad des Unternehmens in eine herkömmliche Unternehmensplanung über. Obwohl die Erstellung des Business-Plans in diesem Prozess eine wichtige Rolle spielt, sollte sie in erster Linie als Etappe im Kontext einer dynamischen Unternehmensentwicklung gesehen werden und weniger als vermeintlich isoliertes Phänomen, wie zahlreiche praxisorientierte Veröffentlichungen suggerieren.

Zunächst drängen sich natürlich Überlegungen zur zeitlichen Strukturierung des Prozesses auf, wie sie beispielsweise in Abbildung 1 mit den eher generischen Etappen Geschäftsidee - Business-Plan - Gründung - Etablierung erfolgt ist. Entsprechend des Erkenntnisinteresses und des Abstraktionsniveaus der For-

sung können hier gröbere oder feinere Untergliederungen gewählt werden, wie z.B. bei der in Abbildung 3 aufgezeigten Prozessbetrachtung der Business-Plan-Erstellung. Auch muss man sich in diesem Zusammenhang die Frage stellen, ob die einzelnen Entwicklungsetappen entsprechend des Forschungsfokus adäquat gewählt wurden. So würde es sich beispielsweise bei Venture Capital-finanzierten Gründungen anbieten, den Exit als wichtige Etappe in den Prozessverlauf mit einzubeziehen, da er den gesamten Prozessverlauf des Business-Planning sowie dessen Inhalte nachhaltig beeinflusst.

Neben der zeitlichen Strukturierung des Prozesses ist mit Blick auf das jeweilige Erkenntnisinteresse festzulegen, aus welcher Perspektive der Prozess des Business-Planning erforscht wird. Im verwandten Bereich der Strategieprozessforschung haben vor allem verhaltenswissenschaftliche und ökonomische Ansätze Verbreitung gefunden, wobei eine integrative Sichtweise beider Ansätze als besonders erkenntnisfördernd erachtet wird.⁵⁷ Dabei baut das verhaltenswissenschaftliche Konzept u.a. auf den klassischen Arbeiten von Barnard (1938) und Simon (1945/1957) sowie Cyert und March (1963) zu Entscheidungsprozessen in Organisationen auf.⁵⁸ Der ökonomische Ansatz findet seine Grundlagen u.a. in den Arbeiten von Ansoff (1965) über Vorgehensweisen bei strategischen Entscheidungen. Auch für die Erforschung des Business-Planning-Prozesses bieten sich diese beiden Basiskonzepte an, zumal in diesem Prozess sowohl Elemente rationaler Planung als auch politisches Verhalten - beispielsweise der Einfluss des VC - eine elementare Rolle spielen.

II Inhaltsorientierte Sicht des Business-Planning

Wie oben erwähnt verfolgen Untersuchungen zu den Inhalten des Business-Planning hauptsächlich das Ziel, die relevanten Planungsinhalte, deren Herleitung und kontextuelle Verankerung zu ergründen. Dabei ist zunächst aus dem Blickwinkel einer dynamischen Unternehmensentwicklung zu berücksichtigen, dass sich die Planungsinhalte im Zeitablauf verändern und nicht vollständig im Business-Plan aufscheinen.

Ihre theoretische Verankerung findet die inhaltlich ausgerichtete Business-Planning-Forschung in unterschiedlichsten Disziplinen, wobei die Sozialwissen-

schaften und insbesondere die Betriebswirtschaftslehre von hervorgehobener Bedeutung sind. Dabei spielen u.a. wettbewerbsorientierte Ansätze des strategischen Managements, das Marketing, das Finanz- und Rechnungswesen oder die Organisationsforschung eine wichtige Rolle. Freilich sind - je nach Betätigungsfeld des geplanten Unternehmens - z.B. auch Inhalte aus technisch-naturwissenschaftlichen Disziplinen für das Business-Planning relevant, wie z.B. bei der Planung der Forschung und Entwicklungsaufgaben im Unternehmen oder der Darstellung des Produkts im Business-Plan.

H Schlussbemerkung

Allein schon aufgrund seiner praktischen Bedeutung handelt es sich beim Business-Planning in Start-ups um ein Phänomen, dem sich die Betriebswirtschaftslehre nicht verschließen darf. Hinzu kommt, dass ein fundiertes Studium der Prozesse und Inhalte des Business-Planning erforderlich ist, um dem herrschenden Theoriedefizit im Forschungsgebiet Gründungsmanagement/Entrepreneurship zu begegnen. Dieser Aspekt gewinnt um so mehr an Bedeutung, als sich allein in Deutschland momentan mehr als 40 Gründungslehrstühle und zahlreiche Entrepreneurship Center an Universitäten und Fachhochschulen im Aufbau befinden, die herausgefordert sind, ihre Lehre trotz oder gerade wegen einer besonders in diesem Bereich geforderten Praxisnähe theoretisch-konzeptionell und empirisch zu fundieren.

Literatur

Akerlof, G. (1970): The market for lemons: Quality uncertainty and the market mechanism, in: Quarterly Journal of Economics, S. 488-500.

Aldrich, H.E.; Martinez, M.A. (2000): Many are called, but few are chosen: An evolutionary perspective for the study of entrepreneurship, Working Paper prepared for a special issue of Entrepreneurship – Theory and Practice, University of North Carolina.

Allen, K. (2001): Entrepreneurship for Dummies – Discover the secrets of a winning business plan, Foster City (CA).

Amit, R.; Brander, J.; Zott, Ch. (1998): Why do venture capital firms exist?

- Theory and Canadian evidence, in: *Journal of Business Venturing*, Vol. 13, S. 441-466.
- Amit, R.; Schoemaker, P.J.H. (1993): Strategic assets and organizational rent, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 14, S. 33-46.
- Amit, R.; Zott, Ch. (2001): Value creation in e-business, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 22, June-July, Special Issue, S. 493-520.
- Ansoff, H.I. (1965): *Corporate Strategy*, New York.
- Barnard, C. (1938): *The functions of the executive*, Cambridge, MA.
- Barney, J. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage, in: *Journal of Management*, Vol. 17, No. 3, S. 656-665.
- Barney, J. (1986): Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy, in: *Management Science*, Vol. 32, Issue 10, S. 1231-1241.
- Belz, Ch. (1991): Suchfelder im Marketing – Schrift zum 50jährigen Jubiläum der GfM Schweizerischen Gesellschaft für Marketing 1991, St. Gallen/Zürich.
- Berens, W., Strauch, J. (1999): Herkunft und Inhalt des Begriffs Due Diligence, in: Berens, W., Brauner, H. U., (Hrsg.): *Due Diligence bei Unternehmensakquisitionen*, 2. Aufl., Stuttgart, S. 3-21.
- Bergin, R. (2000): *Venture Design, scalability and sustained performance*, Working Paper, Harvard Business School, Cambridge (MA).
- Bhidé, A (1999): Bootstrap Finance: The art of start-ups, in: Sahlman, W. A.; Stevenson, H. H.; Roberts, M. J.; Bhidé, A. (Hrsg.), *The entrepreneurial venture*, Boston, S. 223-237.
- Bhidé, A. (1996): The Questions every entrepreneur must ask, in: *Harvard Business Review*, November-December, S. 120-130.
- Bhidé, A. (1994): How entrepreneurs craft strategies that work, in: *Harvard Business Review*, March-April, S. 150-161.
- Bleicher, K. (1999): *Das Konzept Integriertes Management*, 5. Aufl., Frankfurt/Main.
- Block, Z., MacMillan, I.C. (1985): Milestones for successful venture planning, in: *Harvard Business Review*, September 1985, S. 4-8.
- Brettel, M.; Jaugey, C.; Rost, C. (2000): *Business Angels – Der informelle Beteiligungsmarkt in Deutschland*, Wiesbaden.

- Brüderl, J.; Preisendörfer, P. (2000): Fast-growing businesses, in: *International Journal of Sociology*, Vol. 30, H. 3, S. 45-70.
- Brüderl, J.; Preisendorfer, P.; Ziegler, R. (1998): *Der Erfolg neugegründeter Betriebe: eine empirische Studie zu den Chancen und Risiken von Unternehmensgründungen*, 2. Aufl., Berlin.
- BVK - Bundesverband deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften (2001): *Fakten und Zahlen / BVK Statistik 2001 – 1. Halbjahr*, in: <http://www.bvk-ev.de/fakten01/fakten.cfm>. World Wide Web, Stand: 21.10.2001.
- BVK - Bundesverband deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften (2000): *Statistik '99*, Berlin.
- BVK - Bundesverband deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften (1999): *Jahrbuch '99*, Berlin.
- Bygrave, W. D. (1997): The entrepreneurial process, in: Sahlman, W. A.; Stevenson, H. H.; Roberts, M. J.; Bhidé, A. (Hrsg.), *The entrepreneurial venture*, Boston, S. 1-26.
- Chesbrough, H. Rosenbloom, R. S. (2000): The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox corporation's technology spinoff companies, Working Paper Harvard Business School, Cambridge (MA).
- Christensen, C.M. (1997): *The innovator's dilemma*, Boston, 1997.
- Cooper, A. C.; Gimeno-Gascón, F. J.; Woo, C. Y. (1994): Initial humane and financial capital as predictors of new venture performance, in: *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, S. 371-395.
- Covello, J. A.; Hazelgren, B. J. (1993): *The complete book of business plans – simple steps to writing a powerful business plan*, Naperville (IL).
- Cyert, R. M.; March, J. G. (1963): *A behavioural theory of the firm*, Englewood Cliffs (NJ).
- Dierickx, I.; Cool, K. (1989): Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, in: *Management Science*, Vol. 35, No. 12, December, S. 1504-1511.
- Doutriaux, J. (1992): Emerging High-Tech Firms: How durable are their comparative start-up advantages?, in: *Journal of Business Venturing*, Vol. 7, S. 303-322.
- Dowling, M. (2001): Erfolgs- und Risikofaktoren bei Neugründungen, in:

Dowling, M./Drumm, H.J., (Hrsg.), Gründungsmanagement – Vom erfolgreichen Unternehmensstart zum dauerhaften Wachstum, Berlin et al., S. 17-28.

EBS - European Business School (2000): Business Angels: Die Bedeutung von informellem Beteiligungskapital für die Entwicklung von Internet/e-commerce Gründungen in Deutschland, begleitende Präsentation zum Diskussionspapier, Oestrich-Winkel.

Eisenhardt, K. M.; Sull, D. N. (2001): Strategy as simple rules, in: Harvard Business Review, January, S. 107-116.

Gruber, M.; Harhoff, D. (2002): Generierung und nachhaltige Sicherung komparativer Wettbewerbsvorteile, in: Hommel, U.; Knecht, T., (Hrsg.), Wertorientiertes Start-up Management, München (in Vorbereitung).

Gumpert, D. E. (1997): Creating a successful business plan, in: Bygrave, W. D. (Hrsg.), The portable MBA in Entrepreneurship, New York et al., S. 120-147.

Hahn, D. (1993): Planung in der Unternehmungspraxis, in: Hauschildt, J.; Grün, O. (Hrsg.), Ergebnisse empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung – Zu einer Realtheorie der Unternehmung (Festschrift für Eberhard Witte), Stuttgart, S. 773-796.

Hall, J.; Hofer; C.W. (1993): Venture Capitalists' decision criteria in new venture evaluation, in: Journal of Business Venturing, Vol. 8, S. 25-42.

Harhoff, D.; Reitzig, M. (2001): Strategien zur Gewinnmaximierung bei der Anmeldung von Patenten - wirtschaftliche und rechtliche Entscheidungsgrößen beim Schutz von F&E, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 71. Jg., H. 5, S. 509-529.

Havenga, K.J.D. (1989): Determinanten beim Aufbau und Wachstum von Klein- und Mittelunternehmen, in: Internationales Gewerbearchiv, Sonderheft Nr. 3, S. 48-62.

Hisrich, R. D.; Peters M. P. (1995): Entrepreneurship – Starting, developing, and managing a new enterprise, Chicago et al.

Jungbauer-Gans, M.; Preisendörfer, P. (1991). Verbessern eine gründliche Vorbereitung und sorgfältige Planung die Erfolgchancen neugegründeter Betriebe?, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 43 Jg., H.11, S. 987-996.

Just, C. (2000): Business Angels und technologieorientierte Unternehmens-

gründungen – Lösungsansätze zur Behebung von Informationsdefiziten am informellen Beteiligungskapitalmarkt aus Sicht der Kapitalgeber, Stuttgart.

Kirsch, W.; Trux, W. (1981): Perspektiven eines strategischen Managements, in: Kirsch, W. (Hrsg), Unternehmenspolitik: Von der Zielforschung zum Strategischen Management, München, S. 290-396.

Klandt, H. (1984): Aktivität und Erfolg des Unternehmensgründers – Eine empirische Analyse unter Einbeziehung des mikrosozialen Umfeldes, Bergisch-Gladbach.

Kao, R. W. (1992): Small Business Management, Toronto et al.

Lodish, L.; Morgan, H. L.; Kallianpur, A. (2001): Entrepreneurial Marketing, New York et al.

MacMillan, I. C.; McGrath, R. G. (1996): Discover your products' hidden potential, in: Harvard Business Review, May-June, S. 2-11.

MacMillan, I. C.; Siegel, R.; SubbaNarasimha, P. N. (1985): Criteria used by venture capitalists to evaluate new venture proposals, in: Journal of Business Venturing, Vol. 1, S. 119-128.

McGrath, R. G.; MacMillan, I. C. (2000): The Entrepreneurial Mindset – Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty, Boston (MA).

McLaughlin, H. J. (1992): The Entrepreneur's guide to building a better business plan – a step-by-step approach, New York et al.

MBPW - Münchener Business Plan Wettbewerb (2000): Teilnehmerhandbuch, München, 2000.

Moore, G. A. (1999): Crossing the chasm – Marketing and selling high-tech products to mainstream customers, New York.

Müller, Ch.; Gruber, M. (2001): Synergiefelder bei Unternehmensgründungen: Managementteams und die Rolle von Universitäten, in: Journal für Management und Entwicklung, Nr. 6-7, S. 73-78.

Nathusius, K. (1989): Gründungsplanung, in: Szyperski, N. (Hrsg), Handwörterbuch der Planung, Stuttgart, S. 610-618.

NCOE - National Commission on Entrepreneurship (2001): Five Myths about entrepreneurs: Understanding how businesses start and grow, Washington D.C.

- Perry, S.C. (2001): The relationship between written business plans and the failure of small businesses in the U.S., in: *Journal of Small Business Management*, 3/2001, S. 201-208.
- Picot, A.; Schneider, D.; Laub, U. (1989): Transaktionskosten und innovative Unternehmensgründung – eine empirische Analyse, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 41. Jg., Nr. 5, S. 358-387.
- Pleitner, H.J. (2001): Entrepreneurship – Mode oder Motor?, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 71. Jg., H. 10, S. 1145-1159.
- Rich, S. R.; Gumpert, D. E. (1999): How to write a winning business plan, in: Sahlman, W. A., Stevenson, H. H., Roberts, M. J., Bhidé, A. (Hrsg.), *The Entrepreneurial Venture*, Boston (MA), S. 177-188.
- Roberts, E. B. (1991): *Entrepreneurs in High-Technology – Lessons from MIT and beyond*, Oxford et al.
- Rogers, E. M. (1983): *Diffusion of Innovations*, 3rd Ed., London.
- Rühli, E.; Schmidt, S.L. (2001): Strategieprozessforschung, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 71. Jg., H. 5, S. 531-550.
- Sahlman, W. A. (1997): How to write a great business plan, in: *Harvard Business Review*, July-August, S. 98- 108.
- Schefczyk, M. (1999): Erfolgsdeterminanten von Venture-Capital-Investments in Deutschland, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 51 Jg., S. 1123-1145.
- Simon, H.A. (1945): *Administrative behavior – A study of decision-making processes in administrative organization*, New York.
- Simon, H.A. (1957): A behavioural model of rational choice, in: Simon, H.A. (Hrsg.), *Models of man – social and rational – mathematical essays on rational human behavior in a social setting*, New York, S. 241-261.
- Teece, D.J.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997): Dynamic capabilities and strategic management, in: *Strategic Management Journal*, Vol. 18, Issue 7, S. 509-533.
- Tonger, T. (1999): *Die Agency-Beziehung zwischen Unternehmensgründer und Business Angel*, Köln.
- Weiber, R.; Adler, J. (1995): Informationsökonomisch begründete Typologisierung von Kaufprozessen, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*,

47. Jg., S. 43-65.

Wernerfelt, B. (1994): A resource-based view of the firm, in: Strategic Management Journal, Vol. 5, S. 171-180.

Williams, J. R. (1992): How sustainable is your competitive advantage?, in: California Management Review, Spring, S. 29-51.

Wharton SBDC – Wharton Small Business Development Center (1995): Business-Planning Guide – Creating practical plans for your start-up venture's success, Philadelphia (PA).

Witte, E. (1986a): Die Organisation komplexer Entscheidungsverläufe – Ein Forschungsbericht, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 38. Jg., S. 581-592.

Witte, E. (1986b): Phasen-Theorem und Organisation komplexer Entscheidungsverläufe, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 38. Jg., S. 625-632.

Zider, B. (1998): How Venture Capital works, in: Harvard Business Review, November-December, S. 131-139.

Anmerkungen:

¹ Vgl. die Statistiken des Bundesverbands deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften in BVK, 2001, BVK, 2000, BVK, 1999. Vgl. in diesem Kontext ebenso die statistischen Angaben zur Gründerwelle bei Pleitner, 2001, S. 1147.

² Vgl. z.B. Allen, 2001; Covello/Hazelgren, 1993, MBPW, 2000, Wharton SBDC, 1995 und McLaughlin, 1992.

³ Vgl. z.B. Hahn, 1993.

⁴ Vgl. zum Planen mit Meilensteinen Block/MacMillan, 1985, S. 4ff.

⁵ Vgl. im folgenden die Ausführungen von Gruber/Harhoff, 2002, und aus Perspektive der Evolutionsforschung die Ausführungen von Aldrich/Martinez, 2000.

⁶ Vgl. zu den normativen, strategischen und operativen Führungsebenen Bleicher, 1999, S. 74ff.

⁷ Gruber/Harhoff, 2002. Siehe in diesem Kontext ebenso die synoptische Darstellung verschiedener Phasenmodelle bei Havenga, 1989, S. 56, und die Zusammenstellung von Forschungsergebnisse aus der Erfolgsfaktorenforschung in den USA und in Deutschland bei Dowling, 2001, S. 19ff.

⁸ Vgl. Bhidé, 1996, S. 120ff.

⁹ Vgl. Hisrich/Peters, 1995, S. 11.

¹⁰ Vgl. Kao, 1992, S. 115.

¹¹ Vgl. Allen, 2001, S. 171.

¹² Vgl. Bhidé, 1994, S. 152.

¹³ Vgl. Sahlman, 1997, S. 98.

¹⁴ Vgl. Jungbauer-Gans/Preisendörfer, 1977, Schefczyk, 1999, und zur Bedeutung der Geschäftsplanung in mittelständischen Unternehmen Perry, 2001.

¹⁵ Vgl. auch Eisenhardt/Sull, 2001, S. 107ff., Christensen, 1997, S. 143ff.

¹⁶ Vgl. auch Zider, 1998, S. 137.

¹⁷ Vgl. Kirsch/Trux, 1981, S. 424, Nathusius, 1989, S. 610.

¹⁸ Vgl. auch Gumpert, 1997, S. 124.

¹⁹ Vgl. auch Bhidé, 1994, S. 160, Rich/Gumpert, 1999, S. 2ff.

²⁰ Vgl. Gumpert, 1997, S. 121.

²¹ Ein Überblick über die Finanzierungsquellen von jungen Unternehmen findet sich z.B. bei Just, 2000, 20ff.; vgl. hierzu auch die empirischen Ergebnisse der EBS hinsichtlich der Finanzierungsquellen von Internet/e-commerce Start-ups. Wie die Studie ermittelt, finanzieren sich 89,5% der Start-ups durch Eigenmittel, 41,9% durch den Cash-flow, 32,4% durch Kredite, 13,1% durch öffentliche Fördermittel, 11,0% durch private Investoren (Business Angels), 9,8% durch Venture Capital, 8,5% durch andere Unternehmen als Investoren. Mehrfachnennungen waren möglich. (Basis: Auswertung von 1178 gültigen Fragebogen). Vgl. EBS, 2000, S. 7, und ebenso Bhidé, 1999, S. 224, Bygrave, 1997, S. 21.

²² Dass dies keine Notwendigkeit ist, zeigt u.a. das Beispiel Cisco Systems. Die Gründer von Cisco

haben die erste Phase des Unternehmensaufbaus nur mit ihren eigenen Ersparnissen sowie geliehenen Mitteln von Freunden bestritten. Vgl. NCOE, 2001, S. 18.

²³ Vgl. Amit/Brander/Zott, 1998, S. 441ff., Akerlof, 1970, Tonger, 1999.

²⁴ Vgl. Zider, 1998, S. 135.

²⁵ Vgl. Zider, 1998, S. 135. Aufgrund der Ausfälle mancher Investments liegt das langfristige Renditeniveau von VC-Investoren bei etwa 20 bis 25%.

²⁶ Vgl. Brettel/Jaugey/Rost, 2000, S. 123ff., Just, 2000, S. 32, Tonger, 1999, S. 20.

²⁷ Vgl. auch Doutriaux, 1992, S. 305, MacMillan/Siegel/SubbaNarasimha, 1985, S. 119ff.

²⁸ Vgl. Berens/Strauch, 1999, S. 3ff.

²⁹ Vgl. Hall/Hofer, 1993, S. 25.

³⁰ Vgl. auch Roberts, 1991, S. 215, Muzyka/Birley, 2000, S. 103.

³¹ Vgl. in diesem Kontext auch die Untersuchungen von McGrath/MacMillan, 2000, S. 197ff., über die Merkmale von wiederholt erfolgreichen Gründern (sog. „habitual entrepreneurs“).

³² Vgl. auch die bei Roberts, 1991, S. 200 und Rich/Gumpert, 1999, S. 178ff. berichteten Erfahrungen.

³³ Vgl. Müller/Gruber, 2001, S. 76f. Als Beispiele können etwa die Ludwig-Maximilians-Universität München oder die Universität St. Gallen angeführt werden.

³⁴ Vgl. z.B. Covello/Hazelgren, 1993, S. 88ff., Hisrich/Peters, 1995, S. 119ff.

³⁵ Amit/Zott, 2001, S. 511. Vgl. in diesem Zusammenhang ebenso Chesbrough/Rosenbloom, 2000, S. 6ff.

³⁶ Vgl. Picot/Schneider/Laub, 1989, S. 361.

³⁷ Vgl. Chesbrough/Rosenbloom, 2000, S. 7, Amit/Zott, 2001, S. 511. Vgl. zur Skalierbarkeit insbesondere Bergin, 2000, S. 3ff.

³⁸ Vgl. hierzu die Ausführungen in Bezug auf „dynamic capabilities“ bei Teece/Pisano/Shuen, 1997, S. 510ff.

³⁹ Vgl. Amit/Schoemaker, 1993, S. 33ff., Barney, 1991, S. 656ff., Wernerfelt, 1994, S. 171ff.

⁴⁰ Vgl. Harhoff/Reitzig, 2001, Gruber/Harhoff, 2002.

⁴¹ Vgl. Dierickx/Cool, 1989, S. 1505ff., Williams, 1992, S. 33ff.

⁴² Vgl. Barney, 1986.

⁴³ Vgl. Lodish/Morgan/Kallianpur, 2001, S. 4ff.

⁴⁴ Vgl. Moore, 1999, S. 89ff.

⁴⁵ Vgl. Belz, 1991, S. 36ff.

⁴⁶ Vgl. MacMillan/McGrath, 1996, S. 2ff.

⁴⁷ Vgl. in diesem Kontext die u.a. von Rogers erforschten Diffusionsprozesse von Innovationen, Rogers (1983), S. 241ff.

⁴⁸ Vgl. Moore, 1999, S. 112ff.

⁴⁹ Vgl. Brüderl/Preisendörfer, 2000, Klandt, 1984, Cooper et al. 1994.

⁵⁰ Vgl. Brüderl/Preisendörfer/Ziegler, 1998, Roberts, 1991.

⁵¹ Vgl. Bygrave, W.D., 1997, S. 11, Müller/Gruber, 2001, S. 73.

⁵² Vgl. Weiber/Adler, 1995.

⁵³ Vgl. auch Moore, 1999, S. 76f., Roberts, 1991, S. 201.

⁵⁴ Vgl. Roberts, 1991, S. 200.

⁵⁵ Vgl. auch Rich/Gumpert, 1999, S. 183f.

⁵⁶ Vgl. z.B. Rühli/Schmidt, 2001, S. 534ff.

⁵⁷ Vgl. in diesem Zusammenhang auch Rühli/Schmidt, 2001, S. 535 und die dort zitierte Literatur.

⁵⁸ Vgl. hierzu z.B. auch die Arbeiten von Witte (1986a, 1986b).